BÂTIR UN PARTENARIAT INTERCULTUREL

# Travailler avec un partenaire chinois

## Un guide d'initiation à l'efficacité dans la communication interculturelle et les relations de travail en Chine

PROGRAMME D'ORIENTATION ET D'INTÉGRATION TERRAIN (POINT)

BEIJING, CHINE

CENTRE DE FORMATION INTERCULTURELLE (CFI)
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI)

104-04845/

# Travailler avec un partenaire chinois

Les opinions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement les points de vue ou les politiques de l'Agence canadienne de développement international ou du Gouvernement du Canada.

**Publié par :**
MAECI
Institut canadien du service extérieur
Centre d'apprentissage interculturel

115, rue Bisson
Gatineau (Secteur Hull) (Québec) J8Y 5M2
Tél. : (819) 997-1197
Tél. sans frais (au Canada) : 1-800-852-9211

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada 1995

Tous droits réservés

Traduit de l'anglais

## TABLE DES MATIÈRES


**Préface** ..... 4

**Introduction** ..... 5

**Qu'est-ce que le partenariat?** ..... 7

**Travailler avec un partenaire chinois:** ..... 8

En quoi est-ce différent du travail avec un partenaire canadien? ..... 8

**La Chine contemporaine** ..... 11

**Pour comprendre la culture chinoise** ..... 14

Le collectivisme et le conformisme ..... 15

L'autorité ..... 17

La responsabilité et le processus de prise de décisions 17

Les notions de «face» et de *guanxi* ..... 19

La famille, les amis et les autres ..... 22

Les femmes ..... 24

Le temps et l'espace ..... 25

Les styles d'apprentissage ..... 27

**La communication** ..... 28

La communication orale et écrite ..... 28

L'harmonie et le conflit ..... 29

Le contexte et le style ..... 30

Les pannes de communication ..... 31

Quelques idées pour améliorer vos communications 32

**Comment travailler efficacement avec votre partenaire chinois .....34**

Les interprètes ..... 35

Les styles de gestion efficaces ..... 36

Les réunions ..... 38

Les négociations ..... 39

**Les conventions sociales et le protocole .....41**

Les salutations et les adieux ..... 41

La politesse *(keqi)* et les rituels ..... 41

La «porte arrière» ..... 42

Les banquets ..... 43

Les cadeaux ..... 45

Les cartes d'affaires ..... 45

**Des «trucs» pour mieux passer au travers ...46**

**Conclusion .....48**

**Bibliographie .....48**

# PRÉFACE

*Travailler avec un partenaire chinois* fait partie d'une série de guides destinés à aider les Canadiens et les Asiatiques à travailler efficacement ensemble. La série est le fruit des nombreuses années d'expérience que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a accumulées dans la préparation des conseillers techniques canadiens et de leurs partenaires des pays en voie de développement. Il ne manquait pas de guides pour aider ces gens à se préparer au choc culturel et à s'initier aux considérations pratiques de la vie à l'étranger. Par contre, on disposait jusqu'à maintenant de très peu d'outils de qualité pour les aider à établir des relations de travail efficaces. Or, c'est justement un des aspects les plus difficiles et les plus critiques de leur expérience outre-mer.

Le présent guide s'inspire de la publication *Thais Do Business the Thai Way*, rédigée pour le compte de l'ACDI par la fondation SVITA de Bangkok.

*Travailler avec un partenaire chinois* s'adresse aux Canadiens qui travaillent avec des Chinois en développement international ou en affaires ou à titre de représentant officiel. Le guide propose des conseils pratiques sur la manière de bâtir des partenariats fondés sur la confiance, la compréhension et la communication.

La version préliminaire de ce guide *Working With A Chinese Partner* a été rédigée par Marvin Tyler, un Canadien résidant à Beijing, sous la direction de Zhang Duoyi, coordonnateur du Programme d'orientation et d'intégration terrain (POINT) à Beijing. Kathleen Speake de Speake Justinich Associates d'Ottawa a apporté des suggestions qui ont été incorporées à la version finale révisée et éditée par Stiles Associates Inc., également d'Ottawa. Hugh Ballem et Lise Arvisais ont collaboré à l'adaptation française du guide et à son édition.

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires, suggestions et observations pour que nous puissions en tenir compte dans les éditions ultérieures du guide. Vous pouvez nous écrire ou nous envoyer un message par télécopieur. Nous vous souhaitons un séjour aussi enrichissant que fructueux en Chine.

Claire Trépanier
Chargée de programmes – Asie
Centre de formation interculturelle
Agence canadienne de développement international

# INTRODUCTION

Dans notre monde de plus en plus internationalisé, un nombre croissant de personnes vivent et voyagent à l'étranger dans le cadre de leur travail pour des organismes du secteur public, des entreprises privées et des organisations non gouvernementales. Qu'elles soient envoyées dans un pays étranger pour quelques jours ou quelques années, la réussite de leur mission dépend dans tous les cas de leur volonté d'apprendre à connaître des cultures différentes de la leur et de s'y adapter.

Les déplacements liés à de telles missions touchent parfois uniquement les individus envoyés à l'étranger, mais ils peuvent également toucher des familles entières. Le déménagement dans un autre pays engendre inévitablement des stress et des tensions. Quand ils se combinent avec le choc culturel, les problèmes de communication linguistique, les problèmes familiaux et l'impératif de produire rapidement des résultats, un séjour outre-mer peut devenir une expérience des plus désagréables.

Un des objectifs de ce guide est de vous donner, à vous et aux autres Canadiens nouvellement arrivés, une idée générale des conditions et des situations qui risquent de se présenter dans vos relations d'affaires et votre milieu de travail en Chine. En plus de vous fournir des informations «contextuelles» sur les partenaires chinois et leurs organisations, le guide suggère divers moyens d'établir de bonnes communications et des rapports de travail étroits avec vos partenaires.

*Travailler avec un partenaire chinois* traite de certaines nuances culturelles précises: ce que vous devez savoir pour être à l'aise et efficace dans votre travail, comment travailler avec un partenaire chinois (et en quoi ce travail diffère des rapports professionnels qu'on peut avoir avec la plupart des Canadiens) et – puisqu'il ne faut pas l'oublier – comment rendre votre séjour en Chine agréable.

*Travailler avec un partenaire chinois* n'a pas du tout la prétention de vous renseigner sur toutes les facettes de la culture chinoise, dont il existe des aspects inconnus de bien des Chinois. Vous ne deviendrez pas «plus chinois que les Chinois» en lisant ce guide, mais vous commencerez à comprendre les attitudes, les valeurs, les façons de travailler et les modes d'interaction des Chinois. Un appel à la prudence s'impose, cependant. Votre travail ne vous demande pas de vous assimiler complètement. Autant vous devez vous montrer sensible aux différences

culturelles, autant il est important que vous ne dissimuliez pas les traits de personnalité et de culture qui vous sont propres!

On cherchera en vain dans ces pages des règles strictes et absolues quant à la manière de travailler en Chine. Il n'y a pas deux personnes ou deux situations qui soient identiques. Toujours est-il qu'un peu de lecture et un début de compréhension de la culture chinoise vous aideront à passer un séjour enrichissant aussi bien professionnellement que personnellement.

*Pour éviter d'alourdir ce texte en répétant partout les formes masculines et féminines, on emploie le plus souvent le masculin seul, à moins que le sujet ou l'objet de la phrase soit féminin.*

# QU'EST-CE QUE LE PARTENARIAT?

Le partenariat est une alliance ou une relation stratégique entre deux ou plusieurs personnes. Pour réussir, les partenariats doivent généralement être fondés sur la confiance, l'égalité, la compréhension mutuelle et le respect des obligations réciproques. Les partenariats peuvent être formels ou informels. Dans un partenariat formel, les rôles et les obligations des parties sont spécifiés dans un document écrit; dans un partenariat informel, les rôles et les obligations sont compris implicitement ou acceptés verbalement par les parties. Il se peut que vous puissiez choisir votre partenaire, mais le plus souvent c'est quelqu'un d'autre qui le désigne.

Quand on est en mission dans un pays étranger, on a souvent besoin de l'aide de partenaires pour surmonter les barrières linguistiques et travailler efficacement sans tomber dans les pièges traditionnels de la communication interculturelle.

En travaillant avec des partenaires chinois, vous allez pouvoir vous familiariser rapidement avec la société chinoise. Vous serez en mesure de rencontrer les bonnes personnes sans attendre et sans consacrer du temps précieux à constituer votre propre réseau. Enfin, tout au long de votre collaboration, vos partenaires chinois seront là pour vous aider à éviter les gaffes qu'il est si facile de faire quand on connaît encore mal la culture du pays.

Travailler avec un partenaire n'est évidemment pas une entreprise sans danger. Un partenariat qui tourne au vinaigre peut provoquer de l'amertume et gâcher votre mission ou l'affaire que vous deviez conclure. Voilà pourquoi il est important que les deux parties aient l'esprit ouvert, qu'elles acceptent les différences chez l'autre et qu'elles soient prêtes à apprendre et à s'adapter. La volonté de partager ses connaissances techniques et ses techniques de survie culturelle doit être présente de part et d'autre.

## TRAVAILLER AVEC UN PARTENAIRE CHINOIS: *En quoi est-ce différent du travail avec un partenaire canadien?* ◆ ◆ ◆

> *«C'est drôle, tout de même – les Français l'appellent* couteau, *les Allemands* messer, *mais nous l'appelons* knife, *comme de raison, car c'est bien d'un* knife *qu'il s'agit, n'est-ce pas?»*
>
> Richard Jenkyns

La Chine est une entité culturelle distincte aux traditions, aux coutumes et aux systèmes millénaires. Les méthodes canadiennes et chinoises ont leurs qualités et leurs défauts, si bien que le transfert de compétences doit nécessairement se faire dans les deux sens. Fort de vos années de formation et d'expérience, vous allez peut-être arriver en Chine sûr de votre savoir-faire et déterminé à le transmettre à vos nouveaux collègues. Cependant, si vous portez un regard attentif à votre nouveau milieu et que vous prenez le temps d'observer et d'apprendre, vous allez vous rendre compte qu'aucune expertise, aussi efficace qu'elle ait pu être au Canada, ne peut être transférée telle quelle dans ce nouveau cadre culturel.

Pour être transférables, vos compétences et vos connaissances doivent être pertinentes et adaptées aux contextes et aux besoins des Chinois. Si les conseillers techniques ou les gens d'affaires canadiens devaient s'entêter à penser qu'il n'y a pas d'autre méthode que la leur pour accomplir telle ou telle tâche, cela ne ferait que provoquer du ressentiment et nuire à la confiance et à l'esprit de coopération qui sont essentiels à un partenariat solide.

Pour comprendre ce que les Chinois peuvent penser de votre rôle chez eux, vous pourriez simplement vous demander comment vous réagiriez si les rôles étaient inversés. Les systèmes et les méthodes employés par les Chinois se sont élaborés dans le contexte d'une société collectiviste et hiérarchisée fort différent du cadre généralement pluraliste et individualiste des pays occidentaux. En tant qu'homme ou femme d'affaires ou conseiller technique canadien, vous avez sûrement une contribution à faire, mais vous aurez sans doute beaucoup plus de chances de réussir si vous adaptez vos méthodes et votre approche à la réalité chinoise. Inutile de dire que vous

perdriez votre temps à essayer d'amener la réalité chinoise à s'adapter à vous!

Prenons l'exemple de cette conseillère canadienne qui a voulu introduire le concept du panier «entrée» dans son bureau afin de pouvoir suivre le cheminement des documents et d'accroître la productivité de tout le monde. Ses partenaires ont accueilli les paniers avec autant d'enthousiasme qu'elle, mais ils ont continué à faire exactement comme avant. Au bout de quelques mois, la Canadienne se servait de son panier «entrée» comme panier de rangement. Plutôt que de la gêner en lui disant que cela ne marcherait pas, ses partenaires chinois lui ont permis de tirer sa propre conclusion et de sauver la face.

Une des meilleures façons de profiter pleinement d'une expérience interculturelle en Chine est de nouer des relations avec des Chinois. Il est vrai que les Chinois sont généralement moins communicatifs que les Occidentaux quand ils rencontrent des gens qu'ils ne connaissent pas, mais vous allez avoir toutes sortes d'occasions de faire des connaissances et de cultiver des amitiés. Rappelez-vous toutefois qu'il existe des contraintes à la fois culturelles et officielles qui peuvent s'exercer sur les contacts entre les Chinois et les étrangers.

Officiellement, les Occidentaux sont perçus comme une menace possible, une source potentielle de «pollution spirituelle» qui pourrait ouvrir la porte à la décadence morale. Cette attitude a souvent pour effet de limiter les contacts entre les étrangers et les Chinois. Par exemple, ayant fait l'effort nécessaire pour instaurer de bons rapports avec vos collègues chinois, vous pourriez très bien découvrir que ces rapports ne vont pas plus loin que le travail et les rencontres de nature professionnelle. Il n'y a évidemment pas qu'un seul facteur qui entre en ligne de compte dans les amitiés ou les rapports personnels, mais il est possible que vos associés chinois aient été découragés de devenir «trop ami avec l'étranger».

Cette position officielle n'est pas celle de tous les Chinois, qui sont au contraire nombreux à chercher le contact avec des étrangers; pas plus qu'elle vous empêchera nécessairement d'établir des rapports personnels avec des gens qui se sont faits mettre en garde. Les amitiés proches avec les Chinois seront peut-être longues à se développer, mais elles seront un aspect très important et très enrichissant de votre expérience en Chine.

Soyez conscient à tout moment que la culture détermine les attitudes et les

valeurs des gens. Notre façon de nous percevoir, nos obligations et nos rôles sociaux et la manière dont nous définissons et réglons nos problèmes sont façonnés par notre propre expérience. Dans la mesure où nous reconnaissons cette réalité, nous serons moins portés à juger les comportements des autres en les regardant à travers la lentille des valeurs et des normes canadiennes. C'est également à partir de cette prise de conscience que nous pouvons élaborer des stratégies qui tiennent compte du contexte culturel. Si vous parvenez à comprendre quelque chose aux valeurs et aux motivations de vos partenaires, vous avez déjà beaucoup plus de chances de réussir.

Il est vrai qu'on peut se tromper, voire tomber dans les stéréotypes les plus stériles, en appliquant des traits individuels à une nation tout entière; en même temps, si l'on fait preuve de prudence, cela peut permettre de mieux comprendre les valeurs et les croyances largement répandues dans la société chinoise.

# La Chine contemporaine

De tous les pays du monde, la Chine est aujourd'hui celui qui connaît la plus forte croissance économique. L'énorme potentiel de son marché exerce une très forte attraction sur les capitaux étrangers. Les fabricants cherchent à tirer profit des bas salaires. En dépit de la force de cette envolée, le démarrage de l'économie chinoise en est encore à un stade embryonnaire. La plupart des Chinois continuent à se déplacer à bicyclette et gagnent en un mois ce qu'une famille canadienne peut dépenser pour un seul repas dans un restaurant-rapide.

La Chine est un pays aux contrastes saisissants. Dans les grandes villes cosmopolites comme Shanghai, Beijing et Guangzhou, on trouve des immeubles à bureaux imposants, des rues débordantes de piétons et de véhicules, de la pollution, des hôtels cinq étoiles, des boîtes de nuit et des discothèques, des gens très à la mode et tout un éventail d'événements culturels asiatiques et occidentaux – théâtre, concerts, spectacles de danse et ainsi de suite. Le dicton chinois «il est glorieux de s'enrichir» communique un message dans lequel bon nombre de Chinois se reconnaissent. Préparez-vous donc au spectacle de quelqu'un qui négocie une affaire en maniant à la fois son téléphone cellulaire et sa bicyclette, à côté de celui des mendiants et des ouvriers itinérants vêtus de guenilles qui dorment sur le trottoir devant les gares.

Des contrastes non moins frappants vous attendent dans les régions rurales. D'une part, il y a les agriculteurs riches qui ont fait de l'argent en vendant des produits maraîchers spécialisés sur le marché libre et qui se construisent des maisons de ferme à deux étages. D'autre part, on trouve des paysans habitant des huttes de paille et de terre qui survivent tant bien que mal en gagnant l'équivalent de moins de 100 dollars par année. Des centaines de millions d'habitants des campagnes, qui forment de 70 à 80 pour cent de la population, n'ont pas encore été intégrés à l'économie monétaire ou sont très pauvres et privés par leurs circonstances de presque tout accès à l'éducation, aux soins médicaux ou au marché de l'emploi. Le développement économique s'est surtout produit dans les régions côtières du sud et de l'est.

Parmi les nombreuses observations intéressantes qu'on pourrait faire sur la Chine, il convient de souligner ici sa résistance historique aux influences extérieures. Depuis l'invasion des Mongols au 12e siècle, le pays a été

totalement dominé à deux reprises par des envahisseurs non Han (les Mongols pendant la dynastie Yüan et les Mandchous pendant la dynastie Ch'ing). Plus récemment, les Chinois ont été soumis aux intérêts commerciaux américains et européens au 19e siècle et au début du 20e. La culture chinoise, qui s'est maintenue pendant toutes ces périodes de domination extérieure en absorbant diverses influences mongoles et mandchoues et en rejetant presque complétement l'influence occidentale, est demeurée forte et exclusive jusqu'à ce jour.

À beaucoup d'égards, la «supériorité culturelle» de la Chine a été à la fois son plus grand atout et sa plus grande faiblesse. Bien que sa culture soit restée pleine de vitalité, son isolement d'un monde qui a continué à avancer technologiquement a privé la Chine de presque tout moyen de résister à l'exploitation. (L'isolement a d'ailleurs continué après la prise du pouvoir par le régime actuel en 1949. Ce n'est qu'en 1972 que la République Populaire de Chine et les États-Unis ont établi des relations diplomatiques et amorcé le lent processus d'ouverture de la Chine au développement et à la technologie occidentale.)

On ne doit donc pas supposer que les besoins de la Chine en matière de connaissances spécialisées, de technologies et de capitaux occidentaux signifient que les Chinois soient prêts à accepter les valeurs culturelles de l'Occident. L'histoire et l'attitude officielle actuelle peuvent opposer des résistances à toute «pollution culturelle», mais au fur et à mesure que la porte s'ouvrira, l'influence des valeurs culturelles occidentales en Chine augmentera.

En réalité, des changements sont déjà visibles. Culturellement, les Chinois ont de plus en plus de contacts avec les étrangers et les idées venues de l'étranger, que ce soit en Chine même, lors de voyages d'études ou d'affaires à l'étranger, ou à cause de la pénétration des médias occidentaux. Sur le plan économique, l'évolution des dernières années n'est rien de moins que spectaculaire.

Les problèmes de surcharge et de désorganisation des infrastructures et des systèmes existants occasionnés par une croissance aussi rapide étaient jusqu'à un certain point prévisibles, étant donné l'ampleur du virage que les dirigeants du pays essayent de faire en créant une économie de marché, en éliminant les subventions de l'État dans beaucoup de secteurs et en obligeant les gigantesques entreprises d'État à devenir rentables.

En tant que Canadiens, nous jouissons au départ de beaucoup d'avantages en Chine. Les Canadiens sont

généralement bien considérés. Nous devons notre bonne réputation en grande partie au médecin canadien Norman Bethune (louangé d'ailleurs dans un poème de Mao Tsé-tung qui figurait parmi les quatre poèmes du Grand Timonier que tous les écoliers chinois devaient apprendre par coeur jusqu'à il y a quelques années). Les Canadiens ne traînent pas le poids d'un passé de grande puissance ou d'anciens colonialistes. Ce qui n'empêche pas que notre succès futur en tant que nation et en tant que Canadiens travaillant en Chine dépendra de notre sensibilité à l'égard des Chinois et de leur culture, et de notre volonté de reconnaître que nous sommes en Chine parce que les Chinois le veulent bien. Nous devons chercher à comprendre comment fonctionnent les systèmes chinois, comment les décisions se prennent et comment nos partenaires chinois font fonctionner leurs propres systèmes. Nous devons surtout comprendre qu'une attitude de supériorité ne conduira qu'à la frustration, voire à l'échec. Si l'on tient compte de ces facteurs, l'expérience d'un séjour en Chine peut être aussi agréable qu'enrichissante.

## POUR COMPRENDRE LA CULTURE CHINOISE

> *«Les gens sont partout les mêmes;*
> *seules les habitudes sont différentes.»*
>
> Confucius

Les Occidentaux sont au courant qu'il y a de grandes différences entre la culture occidentale et la culture chinoise, mais quand ils s'y heurtent dans la réalité, ils sont souvent étonnés et frustrés par leur ampleur. Plus vous apprendrez et plus vous en deviendrez conscient, plus vous serez en mesure d'y faire face dans votre vie et votre travail en Chine.

S'il est un grand principe général que les Canadiens travaillant en Chine ont intérêt à retenir, c'est qu'on ne doit jamais rien supposer, même pas ce que vous considérez comme la plus élémentaire des notions. Des choses qui vous paraissent anormales seront parfois perçues comme parfaitement normales par les Chinois. Alors que vous pensez avoir enfin obtenu un accord ou une entente, les Chinois penseront plutôt que les négociations avancent mais ne sont pas du tout terminées. Ce qui va de soi d'après vos réflexes culturels à vous sera souvent interprété différemment par les Chinois.

Comment fait-on donc pour survivre en Chine? Comment faire face aux multiples défis? Comment même accomplir les gestes les plus simples de la vie quotidienne? Il y a des expatriés qui choisissent simplement d'ignorer tout ce qui ne cadre pas avec leur bagage culturel, érigeant ainsi une sorte de muraille entre eux-mêmes et la Chine, les Chinois et toutes les complications créées par les différences culturelles. Cette réaction est d'autant plus fascinante que les Chinois s'entourent eux-mêmes de toute une série de murs personnels qui les isolent des étrangers. Bien que les expatriés «isolationnistes» passent parfois au travers de leur séjour sans trop de mal, ils passent également à côté des extraordinaires avantages à tirer de l'expérience des relations interculturelles. Ils n'apprennent rien, ou fort peu de choses, sur la Chine.

La Révolution culturelle a officiellement balayé un grand nombre de traditions, mais les assises historiques de la société chinoise

demeurent dans une large mesure intactes. Certaines traditions sont importantes pour la cohésion dans les rapports sociaux, pour les relations familiales, les amitiés et les rapports au sein du *danwei* (unité de travail), pour le sens de l'hospitalité et de la courtoisie et pour les valeurs en général.

## *Le collectivisme et le conformisme* ◆ ◆ ◆

> *«On coupe le bambou qui pousse trop haut.»*
> Maxime chinoise

Il existe en Chine un puissant esprit collectif qui privilégie la stabilité et le conformisme. Les gens élevés dans une telle tradition valorisent le consensus, la coopération et l'harmonie; leurs objectifs personnels sont subordonnés au mieux-être de la collectivité.

De toutes les organisations prises isolément, le *danwei* est sans doute celle qui joue le rôle le plus important dans la vie de presque tous les travailleurs chinois des villes. Le *danwei* est la source non seulement de l'emploi et du salaire, mais aussi du logement, de l'éducation, des soins médicaux, d'un pourcentage du salaire en cas de mise à pied, d'une pension de retraite, d'un cadre de relations sociales, d'amitiés, de bons alimentaires et parfois même de repas. La liste des avantages est longue. Le *danwei* est le pourvoyeur paternaliste d'un vaste éventail de services et de biens au peuple chinois.

Beaucoup de changements ont eu lieu depuis que la Chine a entrepris, au début des années 90, de démanteler le soi-disant «bol de riz de fer» (euphémisme employé pour désigner le système omniprésent du *danwei* et son rôle paternaliste dans la vie des gens). À la suite de la Révolution culturelle et depuis l'ascension de Teng Hsiao-Ping, la Chine s'est engagée dans le processus nécessairement long de la modernisation de son économie énorme, éléphantesque et dans l'ensemble stagnante. À mesure que ces changements (destinés à créer une «économie de marché socialiste») se sont accélérés, les dirigeants chinois ont commencé à démanteler le «bol de riz de fer».

Dans certains cas, le démantèlement a poussé les *danwei* à mettre des travailleurs à pied, à ouvrir le marché du logement et, de plus en plus, à exiger que les gens achètent les

maisons qu'ils occupaient ou qu'ils partent trouver un autre moyen de se loger. Les subsides alimentaires ont été réduits au point où le prix de presque toutes les denrées est déterminé par le marché. Le ticket modérateur pour les services spéciaux a fait son apparition dans le système de santé et les frais d'instruction ont augmenté. Les tentatives de rendre les entreprises d'État rentables ont entraîné des mises à pied dans certaines régions, et les manifestations qui les ont suivi dans certains cas ont fait des blessés et causé des dégâts matériels.

De plus en plus de Chinois optent pour les emplois du marché libre, qui sont mieux rémunérés et leur offrent parfois plus d'autonomie. Depuis que Teng Hsiao-Ping a prononcé le dicton «il est glorieux de s'enrichir» lors d'un voyage dans le sud de la Chine au début du mois de janvier 1992, le marché libre est en plein essor et attire des Chinois talentueux et entreprenants qui n'auraient eu d'autre choix auparavant que de travailler pour une entreprise d'État. Les gens qui travaillent dans le secteur privé ne bénéficient d'aucun des avantages associés au «bol de riz de fer». Ils sont souvent mal vus et font fréquemment l'objet de réactions de jalousie (la «maladie de l'oeil rouge»).

La plupart des conseillers techniques canadiens affectés à des projets de co-entreprise travailleront avec des cadres et d'autres employés membres d'un *danwei*. La présence d'un conseiller technique est temporaire, mais vos collègues chinois restent, et cela souvent dans le même *danwei*, toute leur vie. Ceci étant le cas, on comprend mieux à quel point un Canadien aux idées et aux méthodes fort peu chinoises peut déranger. À moins d'avoir été acceptés et intégrés par les dirigeants de l'organisation de votre partenaire, les changements que vous aurez introduits ont peu de chances de durer. Aussitôt que vous quitterez la Chine, vos collègues chinois retourneront à la culture et aux méthodes qui avaient cours dans l'organisation avant votre passage.

Certains Chinois ne voudront pas courir le risque de s'exposer à des gestes d'intimidation en restant fidèles aux méthodes occidentales après votre départ. Il existe en effet tout un arsenal de moyens qu'on peut employer pour favoriser le conformisme au sein du groupe. Les rétrogradations et les congédiements sont rares; le plus souvent, on évitera ceux ou celles qui sont en défaveur auprès du chef ou on ne leur donnera pas de travail à faire. Comme dit un vieux proverbe chinois, «Quand un clou dépasse, on l'enfonce».

## *L'autorité* ◆ ◆ ◆

> *«Les deux aspects les plus fondamentaux des comportements sociaux [dans la société chinoise] sont le contrôle et l'association.»*
>
> Michael Harris Bond (1991)

Comme l'autorité va de pair en Chine avec l'âge, l'ancienneté, le rang ou le prestige, le concept de patriarche est extrêmement important. Les jeunes montrent du respect envers les aînés et on n'a pas l'habitude de contester les ordres des dirigeants. Ce genre de comportement est considéré probe, prudent et bon pour la société. Le contrôle s'exerce normalement de haut en bas.

Que l'autorité ne soit pas contestée directement ne signifie pas qu'elle soit toujours acceptée. Les moyens plus prudents de contourner le système ne manquent pas. Selon un vieux proverbe chinois «Les montagnes sont hautes et l'empereur est loin». Voici un exemple assez amusant de ce principe. Pendant la période nationaliste en Chine, le gouvernement installé à Nanjing a décidé qu'il ne devait y avoir aucun bureau du gouvernement dans les Colonies internationales à Shanghai. Or, il y en avait beaucoup, et les déménager aurait coûté cher en argent et causé bien des embêtements. Au lieu d'exprimer leur opposition, les responsables de Shanghai se sont dits d'accord avec la politique tout en faisant discrètement renommer les bureaux situés dans lesdites Colonies.

## *La responsabilité et le processus de prise de décisions* ◆ ◆ ◆

> *«Il vaut mieux avoir une responsabilité de moins qu'une responsabilité de plus.»*
> *«Les efforts inutiles entraînent des problèmes inutiles.»*
>
> Maximes chinoises

Les activités politiques, économiques et sociales en Chine sont organisées en grande partie autour de groupes. Les décisions sont prises en suivant la voie hiérarchique et l'autorité est centralisée, mais le processus est consensuel. On consulte énormément de gens avant qu'une décision soit ratifiée et appliquée. Le processus est réglé, lent et, aux yeux de la plupart des Canadiens, excessivement prudent. La mise en oeuvre d'une loi d'envergure nationale peut prendre des années, car le projet sera examiné par tous les paliers de gouvernement.

Dans nos vies professionnelles de tous les jours au Canada, nous sommes autorisés à prendre certaines décisions nous-mêmes et nous sommes portés à penser que nos partenaires en Chine le sont aussi. Le fait qu'ils ne le sont pas a des implications pratiques considérables. Comment savoir qui est responsable de telle ou telle décision? On ne vous le dira pas spontanément. Qui consulter quand vous devez demander que telle ou telle mesure soit prise? Souvent, personne ne pourra vous le dire. Tout cela peut être très frustrant.

La structure hiérarchique de la société chinoise se reflète dans la bureaucratie des organisations. Les décisions sont généralement prises par un petit groupe de personnes et la délégation de l'autorité est rare sinon inexistante. Les Chinois préfèrent un dirigeant autoritaire qui est prévenant et compétent et qui donne des instructions claires. Ce n'est pas un milieu très propice à l'expression de l'initiative individuelle. Si un employé ou un cadre inférieur prend une initiative, on risque d'y voir un geste agressif, un empiétement sur l'autorité du supérieur ou une tentative de prendre la place de celui-ci. Se rendre trop visible, se distinguer du reste du groupe en prenant une initiative, prendre la responsabilité d'une tâche qui ne vous a pas été spécifiquement attribuée, voilà autant de gestes qui exposent l'auteur à la critique ou à la punition.

On s'attend à ce que les employés suivent les directives de leurs supérieurs presque sans se poser de questions. Toute contestation de l'autorité peut avoir des conséquences sérieuses. Quand une différence entre un dirigeant et ses subordonnés ne peut être évitée, les subordonnés doivent essayer de faire changer l'avis du chef par la persuasion, en se montrant aussi ambigus et aussi peu insistants que possible. Si le supérieur finit par prendre des décisions ou par exiger des actions qui sont inacceptables, les subordonnés vont généralement se rabattre sur la résistance passive. Par exemple, ils vont réagir lentement, faire des excuses, feindre de ne pas comprendre ou tout simplement ne pas se présenter au travail. Le processus de prise de

décisions dans une organisation chinoise peut être extrêmement lourd. Tout changement risque d'être lent et difficile à opérer.

Un Canadien dont le mandat est justement d'apporter des changements et qui se retrouve tout à coup dans une situation pareille vivra presque certainement des moments difficiles. Sa mission ne pourra réussir que si, de part et d'autre, on fait preuve de patience, de persistance, de tact, de confiance et de compréhension. Il est possible que des décisions soient prises et acceptées sans que votre partenaire fasse quoi que ce soit pour les appliquer. Il peut aussi arriver que vos solutions à des problèmes reconnus par les deux parties soient ignorées ou que vos partenaires donnent toutes sortes de raisons pour lesquelles les solutions sont inappropriées ou impraticables. Ce sera à vous de découvrir les vraies raisons de l'inaction et de proposer des solutions élégantes et mutuellement acceptables. Vous devez être sensible aux «coutumes chinoises» et à la situation de vos partenaires. Vous devez observer, écouter, apprendre et chercher à comprendre les restrictions et la structure du pouvoir qui déterminent ce que vos partenaires peuvent et ne peuvent pas faire. Si vous vous trompez, et cela risque d'arriver de temps en temps, vos collègues chinois résisteront passivement ou ne coopéreront pas du tout.

D'un point de vue stratégique, il est dans votre intérêt de courtiser les gens les plus haut placés là où vous travaillez. Il y a des dirigeants respectés et puissants dans chaque bureau. Si vous établissez de bons rapports de travail avec eux, ils peuvent vous aider à naviguer au travers du système.

## *Les notions de «face» et de guanxi* ◆ ◆ ◆

> *«Perdre l'honneur, c'est perdre la vie.»*
> Fang Xuan Ling, Dynastie Tang

La «face» et le *guanxi* (le crédit ou dette personnel accumulé entre individus) sont des notions fondamentales et indissociables de la culture chinoise. Ces notions se trouvent au coeur même du système de rapports interpersonnels et sont souvent essentielles au fonctionnement d'un système bureaucratique et hiérarchisé. Les rapports personnels

peuvent s'étendre sur plusieurs niveaux, depuis la famille, les amis et les collègues et associés du *danwei* jusqu'aux camarades de classe et aux simples connaissances.

Les Canadiens donnent à la notion de «face» un sens beaucoup plus restrictif que les Chinois. Ce qui nous préoccupe au Canada, c'est que nous ne fassions pas «mauvaise impression»; chez nous, c'est à l'individu de prendre la responsabilité pour son propre bien-être. En Chine, la «face» de l'individu est une responsabilité collective; on peut recevoir de la «face», tout comme on peut en perdre.

Perdre la face ou faire perdre la face à quelqu'un d'autre est quelque chose de très grave. Vous devez donc éviter dans la mesure du possible toute forme d'affrontement direct qui pourrait aboutir à ce qu'il y ait des gagnants et des perdants, même si cela vous oblige à adopter un comportement évasif ou ambigu. La crainte de perdre la face peut rendre les Chinois très sensibles à la moindre insulte.

On reçoit de la «face» quand on honore une dette. Il est important pour un Chinois d'accumuler et de maintenir sa «face» pour acquérir l'image d'une personne puissante et influente. Plus quelqu'un a l'air important, plus cette personne a de chances qu'on accède à ses demandes. En même temps, les gens peuvent faire des efforts parfois inouïs pour donner de la «face » à d'autres et à les empêcher d'en perdre. On donne de la «face» quand on fait des cadeaux à quelqu'un, qu'on lui fait de grands compliments ou qu'on le traite avec beaucoup de respect, en employant le titre de *Lao*, par exemple.

Les Chinois pardonnent volontiers aux étrangers de ne pas comprendre les conventions sociales qui ont trait à la «face». Si vos idées et vos préférences diffèrent de celles de vos collègues, soyez conséquent dans ce que vous communiquez et n'oubliez pas d'expliquer votre point de vue. Ne vous laissez pas convaincre de faire quelque chose auquel vous êtes fortement opposé parce que quelqu'un vous dit que votre décision leur ferait perdre la face. Il est important que nos partenaires comprennent pourquoi les Canadiens pensent de telle ou telle façon et pourquoi leur point de vue peut être valorisé dans la société canadienne. Des explications de ce genre sont tout à fait appropriées dans le cadre d'un véritable échange. Ceci dit, vous devez aussi apprendre à laisser passer les petits embêtements et à éviter des situations qui pourraient gêner votre partenaire. Un Chinois qui se fait embarrasser en public se sentira généralement obligé de se venger. Il ne se mettra peut-être pas en colère, mais tôt ou tard il fera payer l'affront.

Dans un cas mineur de perte de face, un Chinois fera semblant qu'il ne s'est rien passé. Faites de même de votre côté, mais cherchez à améliorer peu à peu vos rapports en accordant une attention particulière à la personne offensée. En règle générale, vous devez prendre au sérieux toute situation qui peut occasionner une perte de face. Suivant la tradition chinoise, non seulement vous perdez la face, mais aussi votre crédibilité est sérieusement atteinte. Parlez avec la personne en privé ou demandez à quelqu'un de faire office d'intermédiaire. Excusez-vous et excusez-vous encore. Soyez particulièrement respectueux de la personne par la suite et tâchez de trouver des moyens de lui donner de la «face». Vous pourriez, par exemple, faire quelque chose qui rehausse sa réputation ou lui offrir un petit cadeau.

Un Canadien se rappelle d'avoir essayé de renvoyer un employé engagé pour une période déterminée, car il le jugeait paresseux, incompétent et corrompu. Il a fallu des mois de manoeuvres délicates pour réussir à s'en débarrasser, même si tout le monde – Canadiens et Chinois – était d'accord qu'il devait s'en aller. La préservation de relations harmonieuses était plus importante que des mois d'inefficacité et de perturbations. On n'a jamais dit à l'employé qu'il était incompétent. En imaginant une excuse qui lui a sauvé la face, on a conservé l'apparence d'harmonie. Le renvoyé a finalement été traité comme un employé de grande valeur à qui on a offert un banquet d'adieu dans le restaurant de son choix. Le Canadien a dû régler la note, mais il l'a fait avec joie. S'il avait procédé avec moins de soins, il aurait peut-être provoqué un acte de vengeance.

> *«Les Chinois portent des masques toute leur vie. Les masques imposés par la tradition. Les masques imposés par la société.»*
>
> Betty Bao Lord, *Legacies*

Le *guanxi*, ou le lien d'obligation entre les personnes, peut s'étendre sur de longues périodes et être employé pour soi-même ou faire avancer les intérêts de quelqu'un d'autre. Pour que le *guanxi* puisse agir, on doit avoir de la «face». Il serait impensable qu'un Chinois demande une faveur sans avoir assez de prestige personnel pour pouvoir s'attendre à ce que son voeu soit exaucé. Demander et se faire refuser occasionnerait une perte de face inacceptable.

Vous allez découvrir que vous avez gagné du *guanxi* par le simple fait de participer à un projet. Par exemple, vous pouvez vous attendre à recevoir des cadeaux de la part de Chinois qui ont profité du projet (ou qui souhaitent en profiter). Acceptez avec grâce de tels cadeaux qui ont le plus souvent une valeur symbolique. Le *guanxi* ne doit pas être considéré comme une forme de corruption, comme ce serait le cas au Canada. Le *guanxi* est une obligation que vous pouvez ou ne pouvez pas choisir reconnaître ou accepter selon la situation et votre capacité de répondre.

Un Canadien en Chine trouvera que beaucoup de choses qui semblaient impossibles deviennent réalisables grâce à son propre *guanxi* et à celui de ses collègues chinois ou de leurs amis et associés.

## *La famille, les amis et les autres* ◆ ◆ ◆

> *«La naissance graduelle de relations honorables et de la volonté de coopérer doivent précéder les grandes réalisations.»*
>
> Le Livre du changement

Les relations et le *guanxi* sont la monnaie d'échange de la vie économique et sociale en Chine. Dans un pays qui compte 1,2 milliard d'habitants, les ressources sont rares et le *guanxi* remplit la fonction d'un mécanisme de marché. Les contacts personnels et les relations familiales sont employés dans tous les aspects de la vie quotidienne pour obtenir ce qu'on veut, que ce soit un emploi ou un appareil électronique détaxé. Les Chinois entretiennent des relations familiales extrêmement étroites et y

attachent plus d'importance qu'à toute autre chose. L'obligation sert à établir un réseau auquel on peut faire appel quand on a besoin d'aide. Quand l'aide est donnée, ce n'est pas un échange froid et calculé, mais bien la preuve que la relation se porte toujours bien.

En Chine, il y a trois catégories de rapports: les relations affectives, qui sont les rapports profonds et intimes avec la famille et les amis proches; les relations effectives qui sont des rapports temporaires qui servent à obtenir quelque chose de pratique (comme un taxi); et les relations mixtes, qui combinent des aspects des relations affectives et des relations effectives.

Les relations entre Chinois sont fondées surtout sur les liens familiaux. Les Chinois ne manifestent que peu ou point d'intérêt pour les étrangers ou les gens qu'ils ne connaissent pas. On n'accorde sa confiance qu'à ceux et celles qui font partie de ce cercle. Quand les Chinois ont des problèmes ou ont besoin d'aide ou d'un confident, ils se tournent vers les membres de leur famille ou leurs amis proches, et parfois vers leurs associés. Par conséquent, les Chinois consacreront beaucoup plus d'énergie aux rapports à l'intérieur de ce cercle qu'aux étrangers, aux collègues de travail ou aux simples connaissances. Les Chinois peuvent se montrer timides avec les étrangers et prendront rarement l'initiative d'engager une conversation avec quelqu'un qu'ils ne connaissent pas, sauf peut-être s'ils désirent pratiquer leur anglais. Ces traits ne vous empêcheront pas de vous faire des amis chinois, mais il vous faudra beaucoup de patience et de temps pour nouer des relations de confiance.

En raison de la grande importance que les Chinois accordent à la famille et aux amis, vos partenaires chinois auront des obligations et des responsabilités qui les obligeront à s'absenter du travail de temps à autre. Vous devez vous attendre à ce que les parents d'enfants d'âge scolaire prennent du temps pour rencontrer les professeurs de leurs enfants. Il est possible que vos partenaires soient obligés d'apporter des repas pendant la journée à un membre de la famille qui se trouve à l'hôpital. Votre partenaire chinois pourrait avoir besoin de temps pour aller passer un moment aux côtés d'un ami en phase terminale renvoyé à la maison pour mourir.

Les Chinois attachent aussi une grande importance à la grossesse et à la naissance des enfants. Il se peut que l'organisation de vos partenaires

accorde aux employées enceintes certains avantages, dont le droit de quitter le travail plus tôt ou de travailler moins que d'habitude. Après la naissance de l'enfant, la mère peut bénéficier d'un congé avec salaire beaucoup plus long que les congés de maternité payés au Canada.

Les Canadiens sont habitués à avoir un grand cercle d'amis qui se renouvelle dans le temps. En Chine, une amitié, une fois établie, est une amitié pour la vie. Les amis sont présents dans la plupart des aspects de leurs vies respectives. Les responsabilités et les obligations entre amis peuvent paraître onéreuses aux yeux d'un Canadien.

Les amis chinois se consacrent une partie très importante de leur temps de loisir. Ils passent souvent chez l'un et l'autre, sans avertir et à tout heure du jour ou de la nuit, sans que ce soit considéré comme une intrusion. Cela va de soi que des amis se partagent leurs objets personnels et des détails de leurs vies privées, aussi précieux ou intimes que puissent être les articles ou les confidences. Les critiques et les conseils entre amis sont généralement donnés et reçus sans ressentiment. En Chine, les amis de même sexe se touchent beaucoup, se tenant par exemple par la main, ou marchant bras dessus bras dessous.

Pour un Canadien, il est parfaitement acceptable d'avoir une série de relations plus ou moins prolongées avec des personnes du sexe opposé. Pour les Chinois, qui pensent au contraire qu'il doit y en avoir très peu, tout contact physique romantique est le signe d'un attachement plus que passager. Le Chinois traditionnel qui voit deux personnes s'étreignant ou se tenant par la main y voit aussi une intention romantique sérieuse. Les Canadiens doivent donc comprendre que tout contact physique peut avoir des implications sérieuses. Traditionnellement, le contact physique en public est proscrit, même entre mari et femme, bien que cette attitude soit de moins en moins partagée chez les jeunes des villes. Si vous montrez de l'affection pour votre conjoint(e) devant des amis chinois, vous pouvez vous attendre à des «ôh-là-là» et des «avez-vous vu?».

## *Les femmes* ◆ ◆ ◆

Les Canadiennes travaillant en Chine sont parfois la cible de remarques sexistes. Si vous êtes mariée, vous allez sans doute remarquer que les hommes chinois se tourneront d'abord vers votre mari. À partir du moment où votre crédibilité sera établie, vous n'aurez aucun problème. La jeunesse est un obstacle plus sérieux que le sexe. Comme c'est le cas au Canada,

les femmes occupant des postes supérieurs ne sont pas très nombreuses en Chine. La Constitution chinoise reconnaît l'égalité pleine et entière des femmes et il y a beaucoup de femmes dans ce que les Canadiens appellent des professions non traditionnelles tels que la médecine et le génie.

Il est possible que vos fonctions vous permettront de favoriser la participation active de vos collègues de sexe féminin. Il arrive souvent que les patrons ne pensent pas aux femmes car ils supposent tout simplement qu'elles ont des responsabilités familiales qui les empêchent d'assumer des rôles plus actifs au sein d'un projet.

## *Le temps et l'espace* ◆ ◆ ◆

> *«Ne soyez pas trop pressé de faire les choses. Ne regardez pas uniquement les petits gains. Si un homme est trop pressé, les choses ne seront pas faites complètement, ou pas comme il faut. Si un homme ne voit que des avantages mineurs, rien de grand ne sera accompli.»*
>
> Confucius

Les Chinois insistent beaucoup sur le fait d'arriver et de partir à temps, mais ils sont généralement moins préoccupés que les Canadiens par l'«efficacité» dans l'emploi du temps. On retarde souvent les rendez-vous ou on ne s'y présente pas; il arrive aussi que les personnes invitées se présentent avant l'heure convenue, auquel cas ils vous témoignent d'un très grand respect. Les amis peuvent venir faire un tour sans aviser (autre signe de respect, car ils évitent ainsi à leur ami d'avoir à faire des préparatifs). Des invitations à dîner à la dernière minute sont à prévoir.

Au Canada, nous insistons beaucoup sur la productivité au travail. Nous nous attendons à ce que tout soit fait pour tout de suite (pour ne pas dire hier). La plupart de nos entreprises ou organismes emploient un système d'évaluation basé sur les buts et les réalisations des individus. Les travailleurs canadiens disposent généralement de l'autorité, de l'information et des outils nécessaires pour accomplir leurs tâches de manière efficace.

En Chine, on ne fait pas complètement abstraction de la productivité et du

rendement, mais on ne leur accorde pas autant d'importance qu'à l'harmonie et au processus par lequel on atteint ses buts. Les employés de niveau intermédiaire sont rarement autorisés à prendre des décisions. La plupart des postes sont définis si étroitement qu'il est souvent difficile de trouver quelqu'un qui sait accomplir une tâche donnée. Les interruptions sont fréquentes, et on s'attendra à ce que vous vous occupiez de chaque demande au fur et à mesure. L'heure du déjeuner prolongée et la sieste font partie intégrante de la journée de travail. En fait, l'article 49 de la Constitution chinoise garantit un temps de repos à tous les travailleurs.

L'emploi du temps peut être une source de frustration pour vous et pour vos partenaires chinois. Les Chinois croient que les Canadiens sont obsédés par l'idée d'organiser chaque minute de chaque journée de travail. Aux yeux de beaucoup de Chinois, les Canadiens manquent de pondération et de prudence lorsqu'ils soulèvent des questions importantes ou délicates. Pour eux, nous poursuivons nos buts trop vigoureusement et trop directement. De leur côté, beaucoup de Canadiens se demandent pourquoi il faut tant de temps pour que les choses se fassent en Chine.

Les Chinois sont moins préoccupés et plus tolérants que les Occidentaux en ce qui concerne l'espace physique personnel. Cela n'a rien de surprenant quand on pense que les statistiques démographiques récentes sur Shanghai révèlent une densité de population de 89 000 personnes au mille carré, soit plus de quatre fois que Toronto. Les Chinois ont appris à vivre à l'intérieur de leurs murs personnels érigés pour exclure les étrangers, quelle que soit leur proximité physique.

Les Occidentaux se sentent souvent mal à l'aise au milieu de la foule qui se presse dans les autobus, les trains et les marchés en Chine. Une simple sortie dans une rue peut être une expérience des plus intimidantes – des autobus déjà pleins à craquer sont assaillis par des gens qui essayent de monter de force, la circulation semble totalement chaotique, les voitures arrivent de toutes les directions et le plus minuscule des espaces entre les véhicules est occupé par des cyclistes. Les Canadiens nouvellement arrivés se demandent souvent «Comment est-ce que je fais pour traverser la rue?». En réalité, vous allez vous sentir moins intimidé quand vous vous trouverez en plein milieu de la mouvance qu'en contemplant le «chaos» depuis le trottoir. Prenez votre bicyclette ou tout autre moyen de transport que vous aurez choisi, et intégrez-vous.

## *Les styles d'apprentissage* ◆ ◆ ◆

Les styles d'apprentissage diffèrent d'un individu à l'autre, mais la plupart des Chinois ont ceci en commun qu'ils sont passés par un système d'enseignement centré sur la mémorisation plutôt que sur l'expression personnelle ou les capacités d'analyse. Un des principaux objectifs de l'éducation chinoise est de faire en sorte que les gens soient capables de répéter l'information, les théories et les textes officiels. L'analyse critique n'est pas la grande priorité. Lorsque vous avez des présentations à faire, soyez bref, tenez-vous en à l'essentiel et résumez les grands points à l'aide de formules concises et faciles à retenir.

# LA COMMUNICATION

> *«Si vous vous examinez dans chaque mouvement, dans chaque parole et dans chaque geste, vous commettrez très peu d'erreurs.»*
>
> Confucius

## La communication orale et écrite ◆ ◆ ◆

Le dialogue de personne à personne est la forme de communication privilégiée en Chine. On se parle moins souvent au téléphone, en partie parce que le système téléphonique chinois fonctionne assez mal. (Ne soyez pas surpris si votre correspondant raccroche avant de dire au revoir.) Si la correspondance écrite et les télécopies sont les formes les moins employées, c'est non seulement parce que les communications écrites doivent être traduites et dactylographiées, alors que ces services sont toujours débordés; c'est aussi et surtout que le fait de mettre quelque chose par écrit suppose l'approbation de beaucoup de gens un peu partout dans la bureaucratie. Les Chinois n'aiment pas qu'on mette sur papier quelque chose qui pourrait revenir les hanter par la suite. Ils tendent aussi à penser que la forme écrite les engage plus loin qu'ils le veulent au niveau des responsabilités et des finalités.

Essayez de sonder vos partenaires. Encouragez-les à exprimer leurs besoins et leurs désirs verbalement avant de les mettre par écrit. Cependant, si les décisions se perdent dans des discussions interminables ou que vous vous heurtez à des «oui, mais ...» à n'en plus finir, la soumission d'un document écrit peut aider à forcer une résolution du problème. Vous devez évidemment faire appel à votre jugement pour déterminer quand vous devez laisser tomber une approche pour en essayer une autre.

## *L'harmonie et le conflit* ◆ ◆ ◆

> *S'il y a de la sincérité dans le coeur,*
> *il y aura de la beauté dans le caractère.*
> *S'il y a de la beauté dans le caractère,*
> *il y aura de l'harmonie au foyer.*
> *S'il y a de l'harmonie au foyer,*
> *il y aura de l'ordre dans la nation.*
> *Quand il y aura de l'ordre dans la nation,*
> *il y aura de la paix dans le monde.*
>
> *Les grands enseignements*, 3e siècle av. J.-C.

L'harmonie et l'évitement de toute apparence de conflit dans des relations sont très importants dans la société chinoise. Comme dans toutes les sociétés hiérarchisées, les différences sont fortement refoulées en Chine, où l'on s'est donné au fils des millénaires des moyens très efficaces de communication non conflictuelle des désaccords.

Les Chinois insistent surtout sur la recherche de l'équilibre dans les rapports avec les gens et ils estiment qu'il est plus important de faire progresser la relation que de parler du sujet à l'origine de la rencontre. Pour les Canadiens, ce qui est important dans une discussion, c'est qu'ils fassent valoir leur point de vue. Vous aurez de meilleures chances d'y parvenir si vous évitez la colère, l'affrontement ou la critique verbale, qui tendent à polariser les situations et à conduire à une perte de face. Cherchez une résolution élégante, une façon subtile d'éviter le conflit et une solution qui ne fait que des gagnants. S'il le faut, recourez à un intermédiaire en qui tout le monde a confiance. Résolvez les différences en dehors des réunions.

## *Le contexte et le style* ◆ ◆ ◆

Dans les cultures comme la culture chinoise où le contexte est hautement significatif, on attache plus d'importance au processus de l'interaction. Préparez-vous donc à ce que les discussions prennent plus de temps en Chine qu'au Canada. En Chine, on passe beaucoup plus de temps à aborder un sujet et à conclure; on discute beaucoup avant de mentionner le sujet principal de la rencontre; et on parle beaucoup après en avoir disposé. Au lieu de soulever d'emblée et sans détour un problème ou un désaccord, les Chinois abordent souvent les difficultés en louant leur vis-à-vis, en lui faisant des compliments ou en posant des questions indirectes.

Dans une culture comme la culture canadienne, où le contexte revêt une importance nettement plus secondaire, la signification réside dans ce qui est explicitement dit. Vos partenaires chinois peuvent trouver qu'une question du genre «Jusqu'où êtes-vous prêt à aller?» est froide et agressive. De la même façon, les réponses indirectes de vos partenaires chinois peuvent vous amener à conclure, à tort, qu'ils jouent des jeux.

Le langage corporel est plus signifiant dans les cultures hautement contextualisées que dans les cultures où le contexte est moins important. Les désaccords sont communiqués plus souvent par une réaction physique ou une absence de réaction que par le dit. Le langage corporel est en général assez réservé en Chine. On ne se regarde pas beaucoup dans les yeux et les gestes expressifs sont employés très parcimonieusement (sauf quand on fait de la pose, auquel cas on a droit aux mouvements amples du style rendu célèbre par l'Opéra de Beijing). Les signes sont dans l'ensemble très difficiles à lire, surtout quand on vient du Canada, où la parole est le principal moyen de communication de sens.

Au lieu d'interpréter le style de communication indirect de leurs partenaires chinois comme une volonté d'obscurcir la situation, les Canadiens doivent apprendre à saisir la signification qui se trouve derrière la façon de s'exprimer des Chinois. Par exemple, «oui» et «non» peuvent avoir plusieurs significations. «Oui» peut vouloir dire que le message a été entendu et compris mais qu'on n'est pas nécessairement d'accord. «Oui» peut aussi signifier «non» quand ce serait impoli de dire «non» à un invité.

Le fait que les Canadiens grandissent dans une culture où l'on n'apprend pas à écouter pour saisir des nuances, ouvre la porte aux malentendus et aux réactions rancunières.

Vous ne serez peut-être certain d'avoir un accord avec vos partenaires chinois tant et aussi longtemps qu'ils n'auront pas réellement commencer à faire ce qu'ils ont accepté de faire.

## *Les pannes de communication* ◆ ◆ ◆

> *«La discorde naît des paroles qu'on prononce.»*
> Maxime chinoise

Faites très attention aux rumeurs, car elles sont souvent révélatrices de ce que les gens pensent mais refusent de dire ouvertement. Les changements brusques de comportement ou de point de vue peuvent signifier que les Chinois ne sont pas entièrement d'accord entre eux ou qu'il s'est produit une panne de communication. Les choses ne sont pas toujours telles qu'elles paraissent.

Comme les Chinois n'ont pas l'habitude de donner des informations sans qu'on les leur demande, il est important de poser les bonnes questions. Les mauvaises nouvelles sont souvent révélées peu à peu pour «amoindrir le choc». Si vous entendez un «à propos» ou un «en passant ...» vers la fin d'une conversation, c'est qu'on est presque certainement sur le point de vous dire ce qu'il en est véritablement.

Les malentendus sont causés par toutes sortes de facteurs linguistiques et culturels. Si vos partenaires chinois parlent anglais ou français, ne supposez pas pour autant qu'ils vous comprennent parfaitement. Les Chinois qui parlent bien l'anglais ou le français n'aiment pas admettre qu'ils n'ont pas compris quelque chose que vous venez de dire. Les interprètes sont une autre source potentielle de sérieux problèmes de compréhension.

Il peut y avoir aussi des malentendus entre vous et l'organisation canadienne qui vous envoie. Les gens qui sont loin du terrain ont souvent de la difficulté à comprendre le contexte dans lequel vous travaillez en Chine. Voilà pourquoi il est essentiel que vos communications avec eux soit régulières et sans ambiguïté.

Seule une vigilance de tous les instants vous mettra à l'abri des malentendus.

## *Quelques idées pour améliorer vos communications* ◆ ◆ ◆

**Reconfirmez tout.** Les Chinois ont l'habitude de répéter un message plusieurs fois au cours d'une conversation, peut-être pour s'assurer qu'on a parfaitement compris. Demandez des éclaircissements ou des opinions. De votre côté, employez des termes simples qui se prêtent à la traduction directe. Ne supposez pas que vos interlocuteurs sont d'accord simplement parce qu'ils ne soulèvent pas d'objections, ou qu'ils ont compris parce qu'ils ne posent pas de questions.

**Persistez.** La persistance est payante. Si un dossier ne progresse pas comme vous aviez prévu, agissez immédiatement. On comprendra que vous êtes sérieux si vous demandez une rencontre de personne à personne ou que vous communiquez par écrit. Une Canadienne arrivée en Chine pour enseigner a eu la mauvaise surprise de découvrir que son appartement n'était pas prêt. Son unité de travail lui a trouvé une petite pièce sans cuisine ni toilette. On lui a dit qu'on s'occupait de son cas. Au bout de plusieurs semaines, il ne s'était rien passé. Enfin, excédée au point d'en pleurer, elle est allée exprimer sa colère à la personne responsable de l'hébergement. On lui a dit qu'on avait supposé que tout allait pour le mieux, puisqu'elle ne s'était pas plainte. L'expérience lui a appris qu'il fallait revenir à la charge jusqu'à ce que le problème soit résolu. En Chine, on a l'habitude de harceler les gens jusqu'à ce qu'ils cèdent. Un «non» ne signifie pas nécessairement «non».

**Acceptez le silence** pendant les discussions. Les Canadiens deviennent nerveux quand on se tait, mais les Chinois sont moins dérangés par de longues pauses et ne ressentent pas le besoin de combler chaque vide qui survient dans la conversation. Le silence est une forme de politesse, car il vous dit que vous avez l'attention indivise de votre interlocuteur. Vous pouvez aussi vous en servir efficacement pour persuader vos partenaires de considérer une autre option après qu'ils ont fait une demande déraisonnable.

**Consultez** vos partenaires dès le début et travaillez avec eux pour trouver de nouvelles façons de faire les choses. Il faut du temps pour instaurer un rapport de confiance et d'entraide. Personne n'aime les surprises et, comme tout est orchestré en Chine, vous devez prendre le temps de vous assurer que tout le monde est d'accord. Faites traduire votre documentation écrite en chinois si vous le pouvez. Dans le cas de rapports volumineux envoyés par

votre organisation au Canada, discutez-en avec vos partenaires à partir d'un résumé des points essentiels.

**Écoutez** pour saisir la signification implicite dans les réponses. Savoir écouter est important. En Chine, l'art de lire entre les lignes est extrêmement poussé. Les Canadiens sont souvent accusés d'avoir «de grandes bouches et de petites oreilles».

**Excusez-vous**, au besoin, même si vous n'avez rien fait de mal. Les Chinois s'excusent quand il se produit quelque chose de malheureux, sans qu'ils s'en sentent nécessairement responsables. Ils considèrent qu'il est vertueux d'être le premier à s'excuser afin de rendre une situation désagréable moins pénible. Une excuse n'est pas un aveu de culpabilité.

**Soyez bref et tenez-vous en aux faits** dans vos présentations. Les Chinois aiment mieux les présentations clairement structurées et complétées par des informations écrites sur un tableau noir ou un tableau à feuilles mobiles. Comme les techniques d'apprentissage expérientiel ou d'animation participative de groupe sont à peu près inconnues en Chine, leur utilisation n'est pas évidente.

## COMMENT TRAVAILLER EFFICACEMENT AVEC VOTRE PARTENAIRE CHINOIS

Si vous avez tendance à porter des jugements parce que votre séjour vous place devant une foule d'expériences différentes de ce à quoi vous êtes habitué au Canada, résistez à la tentation, car ce serait injuste, futile et éventuellement préjudiciable à votre travail. Si vous portez des jugements, vos partenaires chinois vous prendront sans doute pour quelqu'un d'arrogant.

En arrivant en Chine pour la première fois, en mission d'affaires ou comme conseiller technique, vous devez vous préparer à ce que vos nouveaux collègues chinois vous accueillent avec un certain scepticisme ou vous rejettent tout simplement. Tous resteront polis, mais certains se garderont pour le moment de vous offrir leur sincère amitié. Certains diront peut-être que vos méthodes de gestion sont irréalistes. Efforcez-vous dès votre arrivée de devenir un partenaire accepté et crédible en qui vos collègues sentent qu'ils peuvent avoir confiance.

N'oubliez jamais que vos partenaires chinois sont très fiers de leurs longues et vénérables traditions. Vous allez sans doute devoir travailler fort pour les convaincre que vous avez quelque chose à leur offrir. Par exemple, il arrive souvent que les Chinois demandent des conseils quant aux améliorations qu'ils pourraient apporter à leurs produits, à l'entreprise ou aux méthodes de gestion. Il s'agira peut-être d'un geste de courtoisie destiné à vous donner de la «face» en tant qu'expert étranger. Peut-être qu'ils ne s'attendent pas à ce que vous preniez leur demande au sérieux; d'ailleurs, ils pourraient même être offensés si vous deviez suggérer des améliorations tout de suite. Dites-vous qu'ils vous voient peut-être comme une menace ou un intrus, un peu comme on voit parfois les consultants canadiens quand ils arrivent pour évaluer une organisation canadienne.

Aussi dangereux que cela puisse être de stéréotyper les gens d'après les différences de trait de personnalité qu'on perçoit, certaines de ces différences sont assez communément reconnues. Par exemple, nous, les Canadiens, avons tendance à nous mettre de l'avant et à chercher consciemment à améliorer notre image publique aussi bien au travail qu'en dehors du travail. Les Chinois, quant à eux, minimisent l'importance des capacités, des réalisations et des

contributions individuelles et insistent plutôt sur les qualités de leur groupe. La modestie est considérée comme une vertu. Quand on leur demande d'accomplir une tâche pour laquelle ils sont parfaitement qualifiés, les Chinois peuvent réagir en dénigrant leurs propres compétences et en disant qu'ils ne sont pas à la hauteur. Ils esquivent souvent les compliments en faisant des commentaires du genre «Je n'ai fait que mon devoir». En entrevue d'emploi, la plupart des Chinois répondent uniquement aux questions qu'on leur pose. Les réponses et le regard souvent baissé sont empreints de modestie et d'humilité.

## *Les interprètes* ◆ ◆ ◆

Que vous parliez le mandarin ou non, les bons interprètes peuvent être extrêmement utiles, car ils peuvent communiquer dans un style qui est acceptable aux Chinois et vous aider à comprendre les subtilités des réponses de vos interlocuteurs. L'interprète peut aussi vous aider à comprendre la structure du pouvoir ou le processus de prise de décisions dans un groupe donné. Votre interprète ne sera un atout pour vous, cependant, que si vous établissez une relation de confiance avec lui ou elle. Cela peut demander beaucoup de temps et de patience de votre part.

Voici quelques conseils sur les rapports avec les interprètes:

- Évitez les expressions familières, l'humour «culturalo-centrique» et les références culturelles.
- Arrêtez souvent pour vous assurer que l'interprète ne perd pas le fil.
- Engagez plus d'un interprète pour les longues séances.
- Parlez lentement, surtout quand il est question de chiffres.
- Avant de commencer, rencontrez l'interprète pour le mettre à l'aise. Expliquez-lui que cela ne vous dérange pas qu'il vous interrompe pour demander des éclaircissements. Si vous avez le texte de votre présentation ou toute autre documentation pertinente, donnez-en une copie à l'interprète à l' avance.
- Adressez toujours vos remarques à votre interlocuteur plutôt qu'à l'interprète (c'est un signe de respect de votre part).
- Écoutez attentivement la réponse en chinois, même si vous ne comprenez pas un mot.
- Pour diverses raisons, il est possible que votre interprète ne rende pas exactement le sens de vos propos. Si quelque chose vous dit qu'on vous a mal compris, trouvez une autre façon d'exprimer ce que vous voulez dire.

- Si vous négociez un contrat ou que le sujet est technique, songez à trouver un interprète qui a la formation technique pertinente. L'ACDI a formé des interprètes techniques dans plusieurs domaines. Renseignez-vous pour savoir si vous pouvez y avoir accès.
- Si vous avez des collègues qui assistent à votre présentation, profitez d'une pause pour vérifier auprès d'eux si l'interprétation est juste. Posez des questions qui vous diront si votre message a été compris. Un conseiller technique canadien a passé une demi-journée à parler devant une trentaine de personnes qui n'ont pas compris un mot de ce qu'il disait. L'interprète n'était pas techniquement compétent et l'auditoire ne voulait pas lui faire perdre la face en le disant à haute voix. C'est au déjeuner que le Canadien a appris ce qui se passait grâce à un collègue. On a ensuite dit à l'interprète qu'il devait être très fatigué après la séance de la matinée et qu'il y avait quelqu'un qui était prêt à l'aider. C'est le collègue qui a assuré l'interprétation pendant l'après-midi.

Les interprètes peuvent également vous secourir dans des situations délicates. Ils peuvent servir d'intermédiaire et même contribuer à ce que tout le monde sauve la face (car on peut toujours dire que l'interprète vous a mal compris). Vous ne remarquerez peut-être pas la présence d'un bon interprète, mais un mauvais fera un effet que vous pourrez difficilement ignorer.

## *Les styles de gestion efficaces* ◆ ◆ ◆

Il n'y a pas qu'une seule approche qui soit efficace, mais à en juger par l'expérience, les gens les plus efficaces en Chine sont des gens flexibles, des gens qui sont prêts à faire des compromis, qui comprennent bien la société et la culture chinoises et qui sont plus prêts à les accepter telles qu'elles sont.

Les Chinois sont des gens industrieux et entreprenants de par leur éducation. Soyez le plus précis possible en déléguant des tâches. Vous devez aussi éviter les chevauchements de responsabilités, au moins dans un premier temps, car ils pourraient créer des difficultés pour vos collègues chinois. Posez souvent des questions pour les amener à dire s'il y a des problèmes. Les Chinois ne voudront pas nécessairement mentionner des difficultés qu'ils ne sont pas en mesure de résoudre. Cela signifie pour vous que vous devez diriger de manière plus directe que d'habitude. Rassurez-

vous toutefois: les Chinois sont habitués au suivi constant de leur travail.

Soyez positif, patient et persistant et faites toujours preuve de bonne volonté. Fixez des objectifs raisonnables et allez-y doucement. Soulignez tout travail bien fait. Maintenez votre intégrité personnelle. Soyez vous-même, car les Chinois ont certaines attentes vis-à-vis des Canadiens et pourraient trouver qu'il y a quelque chose de faux dans votre comportement. On dira souvent pour vous excuser que «c'est encore un Canadien qui fait comme il ferait chez lui».

Résistez au sentiment qu'on vous fait constamment «embarquer», car il est possible que vous soyez en train de prêter aux gens des intentions qui ne sont pas vraiment les leurs. Essayez de comprendre où les Chinois veulent en venir en parlant à une tierce personne en qui vous avez confiance.

À défaut de définir vos priorités, vous courez le risque de surmener le personnel chinois en suggérant trop de changements, dont certains ne sont pas essentiels à ce que vous cherchez à faire. Cela pourrait vous coûter le crédit dont vous auriez besoin plus tard pour réaliser des changements qui vous semblent réellement importants.

Si vous introduisez des changements inspirés de votre expérience au Canada, expliquez clairement pourquoi les Canadiens pensent qu'il est important de faire les choses ainsi et procédez de sorte que personne ne perde la face. Certains conseillers canadiens sont allés jusqu'à invoquer des proverbes et de vieilles histoires chinoises pour justifier les nouvelles pratiques et méthodes de gestion qu'ils proposaient. Les Chinois seront peut-être plus prêts à accepter une innovation ou un point de vue canadien si la chose leur est expliquée à l'aide d'images qui correspondent à leur vision de la réalité sociale.

Les projets les mieux réussis sont ceux qui ont été bien conçus et qui ont fait appel dès le début à la participation pleine et entière des deux parties. Il est essentiel que tout le monde à l'intérieur de l'organisation hôte soit d'accord avec le projet et s'engage à le réaliser. Vous aurez toujours de la difficulté à gérer un projet mal conçu ou un projet dont les Chinois n'ont jamais vraiment voulu.

Il se peut que vos collègues chinois ne soient prêts à prendre des initiatives que si vous les protégez contre tout blâme en assumant la responsabilité de leurs actions.

Les Canadiens, habitués aux vérifications et au contrôle stricte des

factures, découvriront que les Chinois ne désapprouvent pas nécessairement qu'on «assouplisse» les règles ou qu'on les ignore tout simplement. Les reçus confectionnés et les pots-de-vin sont considérés comme des expédients acceptables s'ils permettent de solutionner un problème ou de faire avancer le projet. Par exemple, on peut s'organiser pour que des équipements appartenant au projet soient remis au projet pour une vérification d'inventaire ou une visite d'inspection, puis retournés aux individus par la suite. En tant que responsable canadien, c'est à vous que revient la tâche difficile de déterminer jusqu'où de telles pratiques peuvent être tolérées sans compromettre l'intégrité de vos dossiers.

## *Les réunions* ◆ ◆ ◆

Les réunions sont loin d'être le meilleur lieu de discussion et de prise de décisions en Chine. Dans la mesure où l'on réussit à les convaincre de se présenter, les Chinois ne voudront peut-être pas écouter attentivement, car en Chine on se sert des réunions comme des occasions de dormir, de lire le journal et de rêvasser. On ne s'attend pas à ce que les gens qui y assistent contribuent à la discussion ou suivent attentivement ce qui se dit. La technique de la présence-absence a été perfectionnée au cours de longues années de réunions politiques où l'orateur pérorait interminablement sans arrêter pour la moindre discussion. Bref, les réunions en Chine pourraient être plus justement décrites comme des occasions de projeter une image d'harmonie collective ou de prendre des photos de groupe.

C'est d'ailleurs dans les réunions que surviennent certains des malentendus et des difficultés les plus sérieux entre Chinois et Canadiens. Les Chinois trouvent que les Canadiens se comportent de façon égocentrique et indisciplinée dans les réunions en insistant sur leur point de vue et en se mettant individuellement en valeur. Se conduire ainsi est contraire au sens de la modestie et à la primauté du groupe, deux valeurs importantes en Chine. Les Chinois n'exprimeront des opinions dans les réunions que si leurs dirigeants sont absents et qu'ils ont confiance que vous traiterez leurs commentaires avec toute la discrétion voulue.

Vos partenaires chinois ne seront pas toujours à l'aise dans les réunions qui se déroulent à l'occidentale. Selon divers conseillers techniques canadiens, les réunions sont habituellement tenues pour entériner officiellement ce qui a déjà été négocié

ailleurs. Les surprises n'étant guère appréciées, on serait donc mal venu de présenter de nouvelles idées ou de nouveaux documents à une telle réunion. Il est également possible que les partenaires qui assistent à une réunion n'aient pas l'autorité nécessaire pour prendre des décisions qui lient leur organisation et qu'ils seraient gênés ou perdraient la face si vous insistiez.

Voilà pourquoi vous devez accomplir tout ce qui peut être accompli dans le cadre plus officieux du tête-à-tête. Faites des séances de type plénière uniquement quand il le faut. Prenez des notes et confirmez avec vos partenaires que votre compréhension de ce qui s'est passé à la réunion correspond à la leur.

C'est la personne la plus haut placée de votre groupe qui doit passer en premier et agir comme votre porte-parole. Ne faites pas l'erreur de serrer d'abord la main de l'interprète.

Les réunions commencent toujours par le thé et les échanges d'amabilités. Le moment venu, c'est à l'hôte d'amorcer la discussion sérieuse (une simple introduction) avant de vous laisser le temps de dire quelques mots en guise de réponse. La courtoisie commande de respecter ces formules. Buvez le thé qu'on vous servira avant de vous lancer dans une explication de la raison de votre visite (il se peut qu'on n'en vienne même pas à ce sujet à la première réunion). Votre rencontre avec quelqu'un d'important peut durer quelques minutes seulement, car les cadres haut placés n'ont pas beaucoup de temps. Soyez attentif aux signes qu'il faut mettre fin à la réunion. Par exemple, on peut vous demander si vous reprendriez du thé, commencer à résumer ce qui a été dit, vous remercier d'être venu ou vous conduire vers la porte. Ne soyez pas surpris si la rencontre ne dure que quelques minutes mais qu'on vous invite à dîner le soir même. Ce n'est que le début de votre relation. Les affaires viendront par la suite.

## *Les négociations* ◆ ◆ ◆

Les négociations en Chine peuvent être longues et laborieuses. Tous les Chinois sont initiés à la stratégie militaire, et leur style de négociation lui emprunte son caractère très structuré. Vos vis-à-vis peuvent essayer d'exploiter votre impatience ou votre sentiment de honte, ou menacer d'aller ailleurs. Soyez prudent quant à la responsabilité que vous assumez en devenant un « vieil et fidèle ami ». Vous contractez ainsi des obligations. Ne confondez pas l'amitié d'affaires avec l'amitié réelle.

Pour les Chinois, les négociations sont l'occasion de rencontres sociales importantes qui aident à fonder et à consolider des relations. Elles servent à déterminer si le partenaire est convenable et convient au projet, en plus de nourrir la sensibilité et l'harmonie interpersonnelles et le sentiment d'obligation et de durabilité qui caractérisent idéalement tous les rapports en Chine. Les Chinois apprennent beaucoup sur leurs partenaires éventuels dans des situations informelles comme les banquets où leurs convives, plus détendus, sont également plus portés à se révéler.

Les documents contractuels chinois sont courts, rédigés dans un langage simple et centrés sur les principes. En Occident, le langage des affaires est obscur et légaliste. Cette différence d'approche est un obstacle majeur quand on essaie de négocier une affaire en Chine. Les Chinois estiment que les Canadiens passent beaucoup trop de temps à négocier des détails qui peuvent finir par s'avérer inutiles. Pour eux, le contrat est le point de départ, si bien qu'ils n'hésitent pas à faire jouer la «relation» ou à suggérer des changements par la suite. Les conditions d'un contrat donné ne sont pas nécessairement exécutoires, car le contrat traite avant tout de la relation. Si les circonstances changent, même longtemps après la signature du contrat et le commencement des travaux, l'accord peut devenir caduc.

Vous devez vous attendre à beaucoup de retards. Si l'on ne vous répond pas tout de suite, mieux vaut ne pas trop insister. Les négociateurs chinois n'ont pas beaucoup de marge de manœuvre. Les retards s'expliquent souvent par la nécessité d'aller chercher des approbations à diverses étapes du processus. Soyez patient. Comme disent les Chinois: «Si un seul singe bloque le chemin, même 10 000 hommes ne pourront pas passer».

Les positions peuvent changer au cours des négociations. Si vos vis-à-vis font volte-face du jour au lendemain, vous pouvez être certain que vous négociez avec des gens qui n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions. Si vous avez de bons rapports avec vos partenaires, ils vous aideront, au mieux de leurs capacités et de leur *guanxi*, à passer au travers de la paperasserie et des formalités administratives.

Si vous devez rompre les négociations, procédez avec le plus grand soin. Ne fermez pas la porte à toute coopération future. Le recours à des avocats serait un aveu public que la relation a échoué et ferait perdre la face aux deux parties.

## LES CONVENTIONS SOCIALES ET LE PROTOCOLE

> *Il y a 300 règles de rituel majeures et 3 000 observances mineures qu'on doit maîtriser.*
>
> Les Analectes de Confucius

### *Les salutations et les adieux* ◆ ◆ ◆

La salutation la plus employée en toute circonstance est *nin hao*, ou bonjour (et bonsoir). On se serre généralement la main; les Chinois ont tendance à tenir la main plus longtemps que les Canadiens, et ils se servent parfois de deux mains quand ils veulent se montrer particulièrement chaleureux. Les femmes ne serrent pas toujours la main; on peut également saluer poliment en baissant légèrement la tête. Évitez de donner l'accolade ou d'embrasser la personne que vous rencontrez à moins que vous soyez de grands amis. Offrez votre carte d'affaires des deux mains.

Les adieux sont courts. Vous n'avez pas besoin de vous excuser; il suffit d'annoncer votre intention et de partir. Vous pouvez le faire poliment en disant que votre départ répond à un besoin de l'autre, comme dans la formule «Votre temps est précieux et j'en ai déjà trop pris; il faut vraiment que je parte». Si votre hôte chinois offre de refaire du thé, se lève ou vous remercie d'être venu, la rencontre vient de se terminer. Déclinez poliment le thé et retirez-vous. Votre hôte vous escortera souvent jusqu'à la voiture pour montrer son respect.

### *La politesse (keqi) et les rituels* ◆ ◆ ◆

Il est indispensable de comprendre et de respecter les règles de politesse, ou du *keqi*, de même que les rituels qui régissent toutes les relations importantes. Les Chinois poussent l'humilité et la politesse à l'extrême. Les étrangers sont parfois tentés de voir le *keqi* comme un jeu complètement dépassé. Si vous trouvez les rituels et le protocole agaçants dans un premier temps, dites-vous bien que le *keqi* est omniprésent dans les relations d'affaires et les relations sociales en Chine. Le «jeu» du *keqi* peut être amusant et vous pouvez facilement le tourner à votre avantage.

Un homme d'affaires ne comprenait pas comment ses hôtes chinois pouvaient se trouver devant son hôtel prêts à le saluer à sa sortie chaque matin. Un jour il s'est levé tôt et a percé le mystère. Il a entendu le bruit des pas de quelqu'un qui s'approchait de sa chambre. C'était un employé subalterne de l'organisation hôte qui arrivait très tôt pour guetter, devant la porte, les premiers signes de son réveil, et qui envoyait aussitôt chercher les autres pour qu'ils soient prêts à saluer leur invité étranger.

Les activités sont parfois planifiées jusque dans le moindre détail par les hôtes, qui savent exactement combien de temps chaque événement durera et qui doit être où à quel moment. Les Canadiens se rendant en Chine par affaires risquent de découvrir que leurs hôtes chinois ont organisé chaque minute de leur temps. Cette pratique provoque des réactions diverses allant du léger malaise et de l'impression qu'on cherche volontairement à limiter l'indépendance de l'étranger jusqu'à la paranoia («Ils me surveillent tout le temps»).

Soyez poli, prévenant, humble et compréhensif, même si cela ne correspond pas à ce que vous ressentez. Vous pouvez décliner une invitation de dernière minute si vous avez un conflit d'horaire. Si votre horaire vous le permet, il est préférable d'accepter parce que le contraire pourrait être interprété comme un signe que vous n'êtes pas content de l'état de vos affaires ou qu'on vous a offensé. Si vous devez refuser, expliquez que vous auriez pu y aller si l'on vous avait avisé plus tôt.

## *La «porte arrière»* ◆ ◆ ◆

On peut difficilement espérer faire des affaires en Chine sans passer par la «porte arrière», ou *hou men*, qui comprend habituellement le versement d'une certaine somme d'argent pour services rendus. La «porte arrière» est un moyen de contourner la bureaucratie pour que telle ou telle chose se fasse plus vite. Les règles du *hou men* sont généralement vagues et implicites, ce qui laisse aux gens la flexibilité dont ils ont besoin pour «travailler» le système. Certains conseillers étrangers croient qu'il est illégal ou immoral de recourir au *hou men* et refusent de s'y mêler. Des exemples de la «porte arrière»? L'installation d'un téléphone peut coûter de l'argent, des cigarettes ou un repas. Le dédouanement se fait plus vite quand on donne des cigarettes à des personnes bien placées. (Que vous soyez pour ou contre le tabac, sachez que les cigarettes sont souvent employées comme une forme de monnaie.)

Le plus souvent, les Canadiens qui choisissent de passer par la «porte arrière» ne participent pas directement à l'affaire, qui sera confiée à l'«arrangeur» du bureau, une personne dont le *guanxi* est impeccable.

## *Les banquets* ◆ ◆ ◆

Les Chinois sont naturellement fiers de leur cuisine et ils aiment faire partager l'expérience. Les Chinois organisent des banquets pour saluer de vieux amis, inaugurer de nouvelles relations ou témoigner de leur appréciation. Ils s'en servent aussi quand les négociations passent par une phase difficile. Le banquet signifie alors qu'on s'attend à ce que la relation survive et se développe malgré les embûches auxquelles on peut se heurter en chemin.

Les organisations chinoises sont souvent dotées de budgets d'accueil fort généreux. Recevoir des invités à un banquet est une coutume très enracinée dans la mentalité des affaires en Chine. Certains Canadiens se demandent s'ils doivent accepter cette hospitalité compte tenu des problèmes économiques et sociaux pressants qu'ils voient en Chine. (En 1991, le budget d'accueil de la province d'Hubei dépassait le budget des services d'enseignement.) Refuser cette hospitalité serait considéré comme un sérieux affront.

Vous cimenterez vos relations en vous montrant poli, reconnaissant et de bonne grâce et en faisant les bons discours et les bons toasts. Les discours sont courts et peu substantiels, leur fonction principale étant de remercier votre hôte et de communiquer la sincérité de votre appréciation. Il est généralement approprié de parler à l'étape de la soupe ou du dessert, mais vous devez vous assurer que votre hôte a parlé avant vous.

Évitez de parler affaires à moins que votre hôte n'en parle en premier. Évitez aussi les sujets controversés. Si votre hôte vous pose des questions qui sont de nature personnelle ou vous semblent indiscrètes – au sujet de votre famille ou de vos finances, par exemple – ne prenez pas ombrage; la notion de vie privée est assez limitée en Chine. En répondant poliment, vous pourriez peut-être commencer par donner quelques renseignements sur les us et coutumes au Canada.

Les banquets se tiennent toujours dans un restaurant ou un hôtel et la nourriture est partagée par des gens assis autour de grandes tables rondes. La place d'honneur est toujours à la droite de l'hôte. Dans les cultures

occidentales, l'hôte ou l'invité d'honneur s'assoit à l'extrémité de la table, mais en Chine, sa chaise est celle qui se trouve en face de la porte. Attendez qu'on vous conduise à votre place.

Ne dites pas de bien des mets que vous n'aimez pas sous peine de vous les faire servir à chaque banquet qui suivra. Si votre régime exclut certains aliments, faites-le savoir à vos hôtes à l'avance. Ne protestez pas quand quelqu'un vous offre quelque chose, car la personne pensera que vous voulez simplement être poli. Acceptez, et remerciez-la. Vous n'êtes pas obligé de tout manger. Laisser de la nourriture dans son assiette n'est pas une impolitesse, mais simplement le signe que vous avez mangé à votre faim.

Traditionnellement, le nombre de plats servi était une expression de la richesse et de la générosité de l'hôte. On servait parfois jusqu'à vingt plats et plus. Aujourd'hui, les banquets d'un tel faste sont rares, mais le principe reste, et on sert habituellement beaucoup de plats aux banquets formels. Vos hôtes se sentiront responsables et voudront que vous mangiez bien. Ils n'arrêteront pas de mettre de la nourriture dans votre assiette et de vous encourager à en reprendre. Comme ils s'attendront à ce que vous essayiez chaque plat, même ceux qui siéront mal à votre palais occidental, retenez-vous pour qu'il vous reste de la place quand le dernier plat sera servi. Surtout, goûtez à l'esprit du banquet. Et attention au *ganbei*! Mine de rien, c'est une boisson traîtreusement forte.

On ne sert presque jamais de l'eau glacée, du café et des digestifs aux banquets. Vous pouvez toujours demander une fourchette, mais il serait préférable de persévérer maladroitement avec vos baguettes jusqu'à ce que votre hôte vous l'offre. Laissez vos manières de table canadiennes au vestiaire. En Chine, il n'est pas du tout interdit de roter, se lécher les «babines», de boire en faisant beaucoup de bruit, ou de fumer à table.

Les banquets ont habituellement lieu en soirée entre 17 h 30 et 20 h 00. Vous êtes généralement sûr d'être rentré de bonne heure à l'hôtel ou à la résidence. (Beaucoup d'invités doivent prendre le transport en commun pour rentrer.) L'hôte règle toujours la note selon un arrangement pris à l'avance.

Enfin, ne dites surtout pas qu'on ne vous l'a pas dit: le programme des divertissements de la soirée comprend souvent une chanson folklorique «traditionnelle» du Canada chantée par nul autre que vous-même. Vous pouvez refuser, mais si vous acceptez, on gardera de vous un tendre souvenir.

## *Les cadeaux* ◆ ◆ ◆

Apportez de petits cadeaux avec vous. Tous les articles à contenu canadien (timbres, pièces de monnaie, calendriers, stylos ou épingles) sont extrêmement populaires. Vous pouvez en offrir un à toutes les personnes qui font partie du groupe qui vous accueille. Assurez-vous au moins qu'il en reste un pour l'hôte. Les cadeaux sont donnés par ordre d'importance des gens.

Comme les cadeaux emballés ne seront ouverts que lorsque tout le monde sera parti, tout cadeau qui demande une explication devrait être présenté sans emballage pour que vous puissiez en parler. Il faut parfois offrir le même cadeau deux ou trois fois avant qu'on l'accepte (pour montrer que le récipiendaire en est indigne et qu'il faut insister).

Tout cadeau d'une valeur de plus de 200 yuan est considéré comme cher et entraînera une obligation. Évitez de donner ou de recevoir des cadeaux coûteux. Si vous craignez d'offenser le donneur en refusant, vous aurez besoin d'une excuse: dites, par exemple, que votre bureau vous interdit d'accepter les cadeaux. Si vous donnez un cadeau, ne vous attendez pas à ce qu'on vous remercie, car les remerciements prennent la forme plus tangible de faveurs et de cadeaux.

## *Les cartes d'affaires* ◆ ◆ ◆

Ne sortez pas sans une bonne provision de cartes d'affaires. Faites traduire votre carte en chinois avant de quitter le Canada, si vous le pouvez. Grâce aux échanges de cartes, il est plus facile pour vous et pour votre hôte de vous rappeler vos noms respectifs et la manière de les prononcer. Dans les réunions, les Chinois placent souvent les cartes d'affaires des invités sur la table devant eux. C'est un signe de respect qui les aide en même temps à se souvenir des noms de tout le monde. Vous pouvez faire de même. En fait, vous devriez examiner attentivement et respectueusement chaque carte et la garder à côté de vous.

## DES «TRUCS» POUR MIEUX PASSER AU TRAVERS

L'attitude des Chinois envers les gens qu'ils ne connaissent pas, qu'ils soient Chinois ou étrangers, peut être difficile à comprendre pour un Canadien. Les Chinois tendent à s'occuper de leurs propres intérêts sans se soucier des besoins des autres. Confucius dit: «Ne faites pas aux autres ce que vous n'aimeriez pas qu'ils vous fassent». Remarquez la formulation négative de la règle, qui proscrit les actes nuisibles plus qu'elle encourage les actes bienfaisants. On peut jeter des ordures dans la rue parce que le balayage des rues est la responsabilité de quelqu'un d'autre. Les toilettes publiques sont généralement très sales, encore une fois parce que c'est à quelqu'un d'autre de les nettoyer. Les bicyclettes et les voitures sont souvent stationnées à des endroits où elles bloquent le passage des gens.

Beaucoup de Canadiens en Chine trouvent ces situations déplaisantes. Il est possible que les Chinois ne les apprécient pas non plus. C'est une autre différence à laquelle vous allez sans doute devoir vous habituer en tant qu'étranger fraîchement débarqué en Chine.

Le choc culturel est souvent une accumulation de frustrations et de difficultés quotidiennes. La plupart des experts étrangers trouvent qu'il y a des moments où ils ne peuvent pas se résoudre à sortir de leur appartement ou de leur hôtel, parce qu'ils ne veulent pas avoir à supporter le service peu aimable dans les magasins, les rues bondées ou l'air pollué ou qu'ils n'aiment pas la sensation d'être «exhibés» en public. Les étrangers suscitent une vive curiosité chez les Chinois. Vous allez définitivement attirer les regards des passants.

Vous pouvez rendre la transition plus facile en amenant des photos de votre famille et de vos amis, de la lecture, de petites gâteries, de la musique, vos jouets préférés, des épices ou du matériel de sport. Essayez de meubler votre vie de quelques objets et activités familiers. Préparez-vous des mets occidentaux à la maison ou procurez-vous des revues ou des journaux canadiens. Tout le monde n'est pas d'accord avec une telle approche qui, disent-ils, enlève quelque chose à l'expérience culturelle. À vous de l'essayer et de choisir.

Donnez-vous un projet à réaliser. Si vous songez à collectionner quelque chose, à étudier la langue ou à voyager, préparez-vous à l'avance en amenant de la documentation avec vous. Faites un effort pour apprendre la langue. Cela vous facilitera la vie (et pourrait faire bonne impression auprès de vos partenaires chinois). Gardez votre sens de l'humour. Cherchez le soutien de vos amis et de vos collègues. Rappelez-vous que vous n'êtes pas seul. La Chine est loin d'être un pays peuplé d'êtres solitaires. La vie suit un rythme plus lent de vie et les gens ont plus de temps à consacrer aux amis. Profitez-en!

## CONCLUSION

Ce guide propose à ceux et celles qui se rendent en Chine en voyage d'affaires ou d'agrément un certain nombre d'observations et de conseils sur le pays et ses habitants et sur la culture chinoise en général.

Quelles que soient vos connaissances, vos aptitudes ou vos références, la réussite de votre séjour en Chine dépendra de votre attitude. Prenez le temps d'observer, d'apprendre et de chercher à comprendre avant de supposer que la Chine a besoin de vous pour résoudre tous ses problèmes. Tâchez d'établir des rapports de confiance avec vos collègues chinois. Votre sensibilité et votre volonté de vous adapter ouvriront la porte à une expérience riche et fructueuse.

Bon séjour en Chine!

## BIBLIOGRAPHIE

Bond, Michael Harris. *Beyond the Chinese Face: Insights from Psychology*. Oxford University Press, 1991.